CORSO ANNUALE FACILITAZIONE GRUPPI

Il campo del gruppo: esplorare il collettivo

Autore: Miguel Plaza “Aua”

In collaborazione con Mabel e Mauge Cañada
Traduzione: Dario Ferraro e Rebecca Zaccarini
Revisione e adattamento: Martina Francesca

Indice

Autore: Miguel Plaza "Aua" - Autunno 2018
In collaborazione con Mabel e Mauge Cañada
Traduzione: Dario Ferraro e Rebecca Zaccarini
Revisione e adattamento: Martina Francesca

La facilitazione di gruppi: il campo del gruppo, esplorando il collettivo

La mappa non è il territorio:
ci serve per orientarci al suo interno,
ma non può contenere tutta la sua complessità.
La complessità della vita
supera qualunque mappa.

La facilitazione di gruppi può essere considerata un ecosistema di metodi, strumenti e prospettive finalizzate a gestire e comprendere i progetti collettivi e di gruppo e le relazioni che si creano al loro interno.

Consideriamo **i gruppi come sistemi viventi** che cambiano costantemente, vale a dire come sistemi complessi. Nei sistemi complessi **il tutto è più della somma delle parti**, dato che sono caratterizzati dall'interazione tra le parti e dalla loro dinamicità. All'interno di questo tutto che è il gruppo ci sono le persone, ma anche le relazioni interpersonali, i piccoli gruppi, le reti di affinità, le reti di potere o status che formano le nostre relazioni... Vedremo che esistono diversi tipi di gruppi, così come vari ruoli e vari compiti al loro interno.

Attraverso la facilitazione accompagniamo i gruppi nei loro processi, creando spazi sicuri per le persone che ne fanno parte e prendendoci cura dei propositi condivisi. Per farlo, **la facilitazione lavora in vari spazi**:

- il processo decisionale e la *governance;*
- la gestione delle emozioni in gruppo, la prevenzione e la trasformazione dei conflitti;
- l'indagine collettiva e la creatività
- la coesione;
- il lavoro interiore attraverso il gruppo.

Accompagniamo i gruppi nella costruzione di almeno tre spazi per la gestione della loro vita: lo spazio della coesione di gruppo, lo spazio della gestione emozionale e la trasformazione dei conflitti e lo spazio della struttura e decisionale. In questo modo ogni gruppo prende l'abitudine di gestire la sua vita in comune costruendo e prendendosi cura di questi tre spazi d'incontro. Inizieremo a guardarci più da vicino come gruppo, in modo da poter rendere visibile quello che resta latente, portare consapevolezza sui nostri modi di fare, il sistema di valori, strutture e credenze, i modi di metterci in relazione...
Tutto questo come un cammino per poter costruire attivamente il tipo di relazioni che desideriamo e incarnare i valori che sono importanti per il gruppo.

Il gruppo come sistema complesso: verso un cambiamento di paradigma

Parlare di sistemi viventi è parlare di sistemi complessi, dato che la complessità è un attributo proprio della vita. Da questo punto di vista, dato che i gruppi sono sistemi vivi, inizieremo a considerarli come sistemi complessi.

Facciamo un esempio per capire cos'è un sistema complesso: pensiamo a un gatto e pensiamo adesso di iniziare a smontare il gatto; zampa di gatto di qua, coda di gatto di là, stomaco di gatto, testa di gatto... Adesso cerchiamo di mettere di nuovo insieme queste parti: che succede? Il gatto non c'è più, la relazione che c'era tra le diverse parti del gatto è sparita e la vita non si esprime. Questo, in sintesi, è un sistema complesso: **un sistema in cui il tutto è molto più che la somma delle sue parti.** Oltretutto, dato che ci sono relazioni tra le parti, ci sono microsistemi all'interno del sistema, che generano molta più informazione di quella che contengono le parti da sole.

Come mettiamo tutto questo in relazione con i gruppi? Cominciamo a dire che la facilitazione di gruppi è qualcosa di più che una serie di strumenti e tecniche per capire e gestire i gruppi. **La facilitazione di gruppi è un ecosistema di modi di guardare il mondo e di relazionarcisi.** Per questo, prima di metterci gli occhiali della facilitazione, prendiamoci un attimo per controllare quali sono i nostri occhiali culturali, in modo da esserne consapevoli ed avere la possibilità di guardare da punti di vista il cui linguaggio sia più vicino al linguaggio della vita.

La prima cosa che possiamo dire è che, in generale, abbiamo ricevuto un'educazione in un **paradigma riduzionista**, caratterizzato dal pensiero razionale e da una visione frammentata o determinista.

Questo modo di guardare il mondo condiziona le nostre identità, relazioni, la forma che prende il potere, ecc. Il sapere e le esperienze sviluppate in diversi ambiti da decenni mettono in evidenza le proprietà emergenti dei sistemi complessi, come queste proprietà trasformano la conoscenza, il modo in cui ci relazioniamo con il sapere e comprendiamo o rappresentiamo simbolicamente la "realtà". Non dimentichiamo che in quanto esseri umani abbiamo sviluppato un linguaggio simbolico non solo per rappresentare la realtà, ma anche per generarla. Tanto il pensiero quanto il linguaggio sono generativi.
Nello schema vediamo un riassunto che rappresenta la transizione da un paradigma riduzionista a un paradigma integrato o olistico.

Cambiamento di paradigma

La prossima cultura

Dal meccanicismo al pensiero sistemico

paradigma meccanicista

Frammentazione
Focus negli oggetti

1 + 1 = 2

Focus sulle relazioni, Inter-connessione

1+1>2

Pensiero lineare
A → B
Verità assoluta
Focus sui risultati

Pensiero complesso
Contestuale
"Il processo"

Materialismo,
produttività
"crescita quantitativa"

Rigenerazione e sostenibilità
"crescita qualitativa"

paradigma sistemico

Individualismo,
competizione

Simbiosi Cooperazione

Separazione
mente/corpo/spirito

Dimensione integrale della vita

Dominazione
sottomissione

Equivalenza e inter-dipendenza

Secondo Fritjof Capra, un paradigma è la visione del mondo, la mentalità, i concetti e sistemi di valori che danno forma a una certa visione della realtà.

In questo momento, ci troviamo in una transizione, a livello interiore, sociale e culturale, dal paradigma meccanicista dominante negli ultimi secoli verso un paradigma integrativo e olistico emergente. Si tratta di un nuovo paradigma legato alla complessità della vita, la sua rigenerazione, l'importanza delle connessioni fra le parti e l'interdipendenza, considerando un sistema come un tutto che è più della somma delle parti.

Cambiare paradigma significa una transizione nel modo di relazionarci con noi stessə, le altre persone ed esseri, con il nostro ambiente, la natura e il "tutto"; una transizione che a sua volta accompagna una trasformazione dei principi di base su cui si fonda la nostra cultura.

www.laprossimacultura.it

Focus sulle relazioni, Inter-connessione

1+1>2

Come alternativa a un approccio di frammentazione, che prova a capire il mondo attraverso la riduzione dei sistemi nelle sue parti e lo studio degli oggetti isolati, **il pensiero sistemico guarda anche la dimensione di insieme, mettendo il focus sull'importanza delle relazioni fra le parti per poter capire un sistema**

Rigenerazione e sostenibilità
"crescita qualitativa"

Il meccanicismo mette il focus sul materiale, la produttività e i risultati, progettando sistemi aperti (rifiuti ilimitati) sull'idea di crescita infinita. **I modelli naturali sono invece basati su dei sistemi ciclici, che non generano rifiuti e che, anzi, hanno la capacità di autoregolazione, di retroalimentazione e rigenerazione**

Dimensione integrale della vita

La frammentazione e il riduzionismo, nel dare supremazia alla ragione e separare un sistema nelle sue parti per studiarlo, perdono la capacità di capire l'insieme e le sue proprietà emergenti. **I sistemi vivi (sia le persone che i gruppi) percepiscono attraverso diversi sensi, ed esistono e generano il nostro mondo attraverso intelligenze multiple**

Pensiero complesso
Contestuale
"Il processo"

Sebbene il pensiero meccanicista serva in determinati casi e contesti, non è più "la misura del mondo". L'idea di verità assoluta, le relazioni causa effetto, la conoscenza deterministica e quantitativa, **fanno spazio a un pensiero complesso e multidimensionale, a un tipo di conoscenza più contestuale e qualitativa, con descrizioni approssimate e con un focus sul processo**

Simbiosi Cooperazione

Il riduzionismo va legato anche ad altri approcci come il capitalismo (accaparramento e competizione), l'antropocentrismo, il patriarcato (dominazione del maschile), o il darwinismo sociale (stratificazione sociale e razzializzazione). Invece, **la vita è stata possibile e si è evoluta in gran parte grazie alla simbiosi e alla cooperazione, all'esistenza di biodiversità e alla resilienza che questa comporta in un ecosistema, del quale gli esseri umani sono un elemento fra altri**

Equivalenza e inter-dipendenza

Nel meccanicismo la gerarchia emerge come "apparente ordine naturale delle cose", portando con sé uno schema di rapporti di dominazione - sottomissione, basato sulla concentrazione del potere. **I sistemi vivi seguono principi di inter-dipendenza, organizzandosi in reti e oloni dove il potere è più distribuito ed è importante il contributo delle diverse parti, considerate equivalenti anche se non uguali. Queste generano apprendimento costante attraverso il feedback reciproco e i processi**

Cambiamento di paradigma

Dal meccanicismo al pensiero sistemico

www.laprossimacultura.it

L'espressione "cambiamento di paradigma" viene usata con diverse intenzioni e significati in ambiti altrettanto diversi. Chiariamo che qui la stiamo usando per riferirci alla **transizione che stiamo realizzando nel modo di relazionarci con noi stesse, le altre persone ed esseri non umani, con il nostro ambiente, la natura e il "tutto"**.
Questa visione ci dice che, in quanto sistemi complessi, l'incertezza, il cambiamento, il sapere contestuale, ecc. saranno elementi che ci accompagneranno per tutta la vita, perché la vita è caratterizzata dalla sua dinamicità e ciò che non è dinamico e non cambia lo chiamiamo inerte o morto. Questo ci aiuterà a capire che viviamo in un ambiente "**caordico**", una realtà che è una specie di misto di caos e ordine.

Vorrei chiarire che da questo cambiamento di paradigma possiamo comunque onorare i contributi di questa visione riduzionista e riconoscere che alcuni dei suoi elementi possono ancora essere utili in momenti specifici. Ciononostante, continuare a guardare il mondo da quel punto di vista sarà un limite per capire fenomeni come la vita, la diversità, le relazioni o il sapere.

La facilitazione: uno sguardo olistico, sistemico e per la sostenibilità

Vediamo ora come questo cambiamento di paradigma di cui parliamo si trova integrato nei nostri "occhiali della facilitazione", vale a dire come la usiamo per guardare il mondo.

Partendo dalla definizione di sistema complesso che abbiamo condiviso prima, potremo cominciare a **vedere un gruppo come un sistema complesso composto da diverse parti più le relazioni e le interazioni tra queste parti, i sottosistemi, ecc**. Tutto questo forma una rete sistemica di interazioni, in cui le diverse parti del sistema interagiscono tra loro su diversi livelli; qualcosa di simile all'esempio di un ecosistema. In questo ambiente emergeranno "forze" di carattere attrattivo o repulsivo tra le parti che daranno forma a ciò che chiamiamo il **campo di gruppo**. Questa è la **visione sistemica dei gruppi**.

Insieme a questa visione sistemica, integreremo una visione olistica, che cerca di capire i gruppi come sistemi complessi, vale a dire come unità esistenziali che sviluppano una serie di proprietà emergenti e in cui sarà presente una struttura di geometria frattale. La

frattalità è una proprietà dei sistemi complessi per cui i fenomeni si ripetono in scale diverse. Un esempio classico di struttura frattale in natura è la geometria di un broccolo romanesco o di un cavolfiore, in cui la struttura in scale diverse sembra la stessa, tanto per un cavolfiore intero, quanto per una cimetta, quanto per un pezzo più piccolo. Nei gruppi, questa frattalità implica che **si presenteranno processi con uno schema o una geometria simili tanto su una scala interpersonale quanto su una scala di gruppo o relazionale.**

Tanto la visione sistemica quanto quella olistica sono affini alla visione della sostenibilità per i gruppi, in cui **guardiamo ai gruppi come ecosistemi**, cercando di vedere ciascuna delle loro parti come funzionale al sistema e indispensabile perché questo si presenti come ciò che è in un dato momento. Questa visione sostenibile affonda le sue radici in una visione dei gruppi come quella che propone l'Ecologia Profonda e il Lavoro che Riconnette di Joanna Macy[1]. L'integrazione delle parti di un sistema e l'importanza di capire i suoi legami e l'interdipendenza reciproca è stata compresa e rappresentata dall'umanità in visioni del mondo diffuse come il taoismo e il buddismo.

Per riassumere, la facilitazione di gruppi di per sé si può considerare un ecosistema vivo che riunisce e mette in relazione una serie di strumenti, prospettive e metodologie al servizio di una trasformazione culturale e sociale per i gruppi, le persone, le comunità e la società.
È affine alla visione dell'ecologia profonda di accompagnare processi che facilitino e appoggino la riconnessione con noi stessi, con le altre persone, con la natura e il tutto.

A questa prospettiva olistica, sistemica e sostenibile della facilitazione, mi sembra importante aggiungere anche **la prospettiva della decolonizzazion**e. Siamo discendenti di un mondo che ha vissuto e vive le guerre, la colonizzazione e diverse forme di dominazione (Nord-Sud, uomo-donna, bianco-nero o indigeno, ecc.) Per questo, attraverso la facilitazione cercheremo di capire meglio la diversità per poter così cominciare a onorarla e riconoscerla.

Nel momento storico e nel contesto attuale, nel continente europeo, questo si ottiene dando valore ai semi che stiamo generando e seminando nell'Europa del Sud e anche, in un ambito più ampio, onorando e riconoscendo l'ispirazione che riceviamo dalle esperienze comunitarie e indigene dell'America del Sud, America Centrale e Africa e appoggiandole nel prendere spazio e parola. Questo è un modo di renderle equivalenti

[1] Macy, Joanna, Young Brown, Molly. Coming Back to Life. Practices to reconnect our life, our world. New Society Publishers.

con altre che possono venire dall'Europa del Nord o dal mondo centro-europeo o anglosassone che è stato dominante in materia culturale e economica negli ultimi secoli. Come dicevamo, a livello frattale, all'interno del continente europeo, cerchiamo di fare lo stesso in questo movimento che nasce in Spagna: onorare la nostra esperienza comunitaria nei movimenti sociali e di base e legittimare che il sapere possa viaggiare anche da Sud al Nord del continente, e non solo da Nord a Sud.

Si tratta, dunque, di **legittimare e arricchire un movimento che concepisce la facilitazione come un movimento per la trasformazione culturale e sociale**; un movimento che nasce nel Sud Europa e che è figlio di quella che conosciamo come "la via mediterranea" e delle società conviviali da cui veniamo[2]. Un rendere onore al lascito di queste società mediterranee e alla loro convivialità[3], all'abbondanza di relazioni umane e alla comunicazione, collaborazione e il mutuo soccorso, ai luoghi pubblici per incontrarsi... mettendo questa "via mediterranea" di fianco ad altre influenze come la centro-europea a la anglosassone, attualmente dominanti (tendenti all'individualismo o alla perdita della comunità d'appoggio) e mostrando che possono esistere diversi modelli di convivenza e che possiamo scegliere quali adottare e prendere a modello.

Il campo del gruppo

In questo cambiamento di paradigma anche la scienza sta sentendo il bisogno di nuovi modi di osservare e comprendere il mondo, uscendo progressivamente dall'ortodossia dominante al suo interno e avvicinandosi a visioni del mondo come il buddismo, il taoismo, l'induismo, gli sciamanesimi, ecc. per riuscire a capire la complessità della vita e della natura.

Alcune scoperte nel campo della fisica, come la **teoria della relatività o la fisica quantistica**, e nel campo della biologia evolutiva, come la teoria endosimbionte di Lynn Margulis, rendono manifesta la crescente complessità delle realtà e richiedono salti qualitativi nel sapere e nel pensiero.

---

[2] Latouche, Serge. La scommessa della decrescita. Feltrinelli.

[3] Illich, Ivan. La convivialità. Red Edizioni

A livello atomico, la fisica quantistica mette in evidenza il fatto che non possiamo determinare con totale esattezza la posizione e la velocità di una particella. Questo enunciato, che costituisce il *principio di indeterminazione di Heisenberg*, descrive una limitazione intrinseca al mondo subatomico: non si tratta di una limitazione tecnologica attuale ma di un principio che, per quanto ne sappiamo attualmente, ne costituisce il fondamento. Passeremo, quindi, dall'idea di esattezza all'idea di probabilità rispetto alla posizione di una particella e al suo movimento. Le conseguenze di questo fatto per la comprensione della vita sono profonde: se non possiamo determinare nulla pur conoscendone le condizioni attuali, non possiamo sapere con esattezza cosa succederà, convivremo con l'incertezza e con la possibilità che la realtà in futuro possa prendere cammini diversi o avere diverse configurazioni. E questa è l'implicazione più profonda: esiste la libertà, non tutto è determinato, ed esiste la capacità degli esseri viventi di scegliere.

In ambiti come la fisica usiamo il concetto di "campo" per riferirci alla configurazione che dà forma a un sistema. Così diciamo che una massa genera un campo gravitazionale, che una carica in movimento genera un campo elettromagnetico, ecc. Applichiamo questo concetto au gruppi, come ha già fatto Kurt Lewin[4] all'inizio del XX secolo nel suo lavoro di sviluppo della psicologia sociale e la Gestalt. Dall'ottica dei sistemi complessi diremo che **un gruppo, oltre alle sue parti e alle sue relazioni, implica anche un campo di gruppo.** Al di là della della definizione di Lewin e di altri contributi come quello di Arnold Mindell[5] nella sua psicologia orientata ai processi, amplieremo questa visione di campo di gruppo:

"Il campo di gruppo è tutta l'informazione che un gruppo contiene e produce a causa della sua mera esistenza e storia, e per il fatto di trovarsi in relazione ad altri sistemi e gruppi".

Così, all'interno di questo campo appaiono elementi come le persone, appaiono processi storici che determinano la qualità dei comportamenti nel gruppo e il modo in cui si costruiscono le relazioni, esiteranno reti di affinità tra le parti del gruppo, una mappa di status e potere al suo interno, ecc. Questa informazione è contenuta a diversi livelli e in gran parte non la percepiamo né la vediamo ad un livello cosciente, ma fa parte del campo che permea il gruppo e di ciò che questo genera in quanto sistema in relazione con altri sistemi (la società, altri gruppi, ecc.).

---

[4] Lewin, Kurt. Field theory in social science: selected theoretical papers, (1951; trad. it., Teoria e sperimentazione in psicologia sociale, 1972).

[5] Mindell, Arnold. Essere nel fuoco. Terra Nuova edizioni

Di cosa parliamo quando parliamo di gruppo?

Per brevità diremo che **non ogni insieme di persone forma un gruppo.** In quanto esseri sociali, apparteniamo a gruppi sociali e li abitiamo a volte in modo cosciente e a volte no. Esiste una gran diversità di approcci e punti di vista su come intendere le diverse forme che prende questo "essere sociale", ma ora ci concentreremo nell'approfondire un po' l'idea che non qualsiasi aggregato di individui forma un gruppo. Addentrandoci nei gruppi, vediamo che possono essere strutture molto diverse e che questa diversità può esistere in funzione a ciò che "unisce" queste persone, ai loro interessi, bisogni o al territorio che condividono. D'altra parte, **la scelta di appartenenza come processo cosciente dei suoi membri**, diversamente dall'attribuzione di una caratteristica (donne, facilitatrici, insegnanti, ecc.), **è un criterio per poter parlare di un gruppo.**

All'interno della facilitazione ci interessa avere una certa chiarezza rispetto al tipo di gruppo che abbiamo di fronte, a come possono essere la sua struttura, le sue regole implicite di comportamento, i suoi valori, ecc. Prima di parlare di tipi di gruppo, parleremo di che cosa possiamo chiamare gruppo e di quali altre forme può prendere un aggregato di persone:

- **Comunità**: implica un territorio comune, simbolico o reale. Per esempio una condominio, una comunità virtuale... A partire da questa base, vedremo come una comunità può prendere o no la forma di gruppo. Se appaiono o no bisogni e interessi condivisi in modo cosciente, esiste uno spettro di possibilità che va dalla semplice condivisione di un territorio (comunità regionale) alla condivisione di valori e di un progetto di vita, come nel caso delle comunità intenzionali.

- **Collettività**: è formata da identità personali o di gruppo che collaborano o cooperano in uno spazio comune e che hanno un'identità condivisa, a partire da una caratteristica comune di partenza; per esempio le persone disoccupate, insegnanti, ecc. Al suo interno prevale la diversità e non sono necessari legami al di là della caratteristica che accomuna le persone.

- **Gruppo**: in un gruppo, oltre ad interessi o bisogni condivisi, diremo che esiste un

aspetto “emozionale” di appartenenza, considerando che l’integrazione o partecipazione in un gruppo è una decisione cosciente di ognun* (per questo e da questo punto di vista la famiglia può essere intesa come un gruppo che però presenta alcune specificità). C'è anche una gran varietà di possibili raggruppamenti che vanno dal gruppo informale di persone amiche creato solo attraverso una rete di relazioni ed affetti, dai gruppi generati attorno a uno o vari obiettivi comuni, fino ad una comunità intenzionale che aspira a tenere insieme relazioni, obiettivi, bisogni, affetti, processi e territorio condiviso.

Per riassumere:
- un gruppo è qualcosa di più che un’aggregato di individui;
- per parlare di gruppo, terremo in conto le relazioni tra le persone e l’influenza totale del gruppo sui sottogruppi e sulle persone che lo formano;
- un gruppo ha alcuni obiettivi in comune (più o meno condivisi), dei confini d'appartenenza e delle regole (più o meno esplicite) che dicono chi può farne parte o no e come, e un’identità collettiva (più o meno riconosciuta).

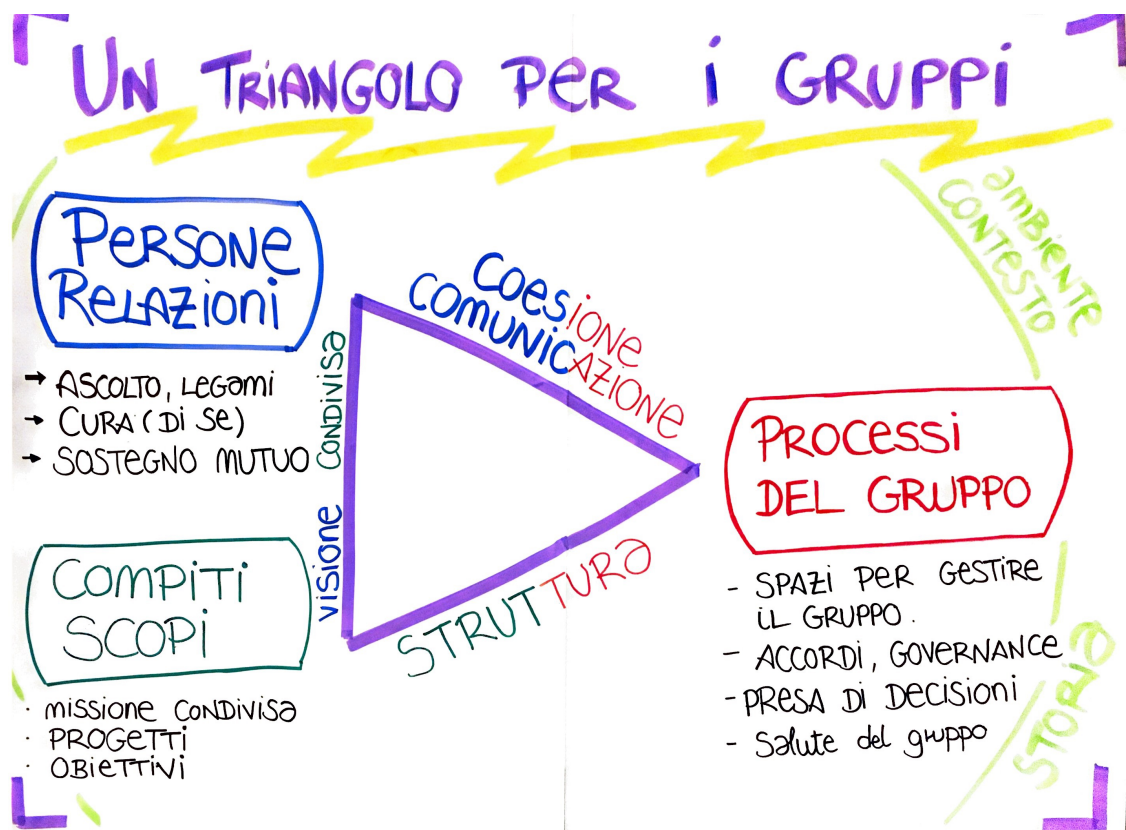
Un possibile triangolo per lo spazio di gruppo.

Continuiamo a esplorare come i gruppi e le loro “culture di gruppo” si relazionano con il contesto sociale, culturale e storico da cui vengono o di cui formano parte. Basandoci sul modello di efficacia dei gruppi di J. L. Escorihuela “Ulises”[6] (basato a sua volta sul lavoro di Arrow e altri, 2000, e Forsyth e altri, 2002) presenteremo di seguito un modello ampliato di un possibile triangolo per i gruppi.

A causa della cultura materialista e produttivista che ci circonda, non è raro che nella maggior parte dei gruppi che conosciamo la maggior parte dell’energia vada diretta agli obiettivi e ai risultati materiali del gruppo. Questo in parte può avere senso ma, allo stesso tempo, stiamo perdendoci qualcosa dal punto di vista dei gruppi come sistemi complessi. Attraverso lo sguardo del cambiamento di paradigma e della facilitazione

---

[6] Escorihuela, José Luis “Ulises”. Modelo de efectividad grupal.
http://www.facilitacion.org/wp-content/uploads/2015/09/Modelo-efectividad-grupal.pdf

come motore di trasformazione sociale e culturale, cerchiamo di aprire lo sguardo per vedere quali elementi sono indispensabili per la sostenibilità e l'efficacia di un gruppo.

La prima cosa da fare è chiarire che **ognuno dei vertici del triangolo è importante per la sostenibilità e l'efficacia di un gruppo**, e infatti si tratta di immaginare un tavolo con tre gambe, una in ciascuno dei vertici del triangolo. La nostra intenzione, come facilitatrici, è fare in modo che il tavolo sia in equilibrio, vale a dire riconoscere e dare risorse e attenzione a ognuno dei vertici, in modo che si sviluppino in modo equilibrato tra loro. Abbiamo scelto di disegnare il triangolo di questo nuovo modello in forma di “play” per evitare la gerarchizzazione implicita in un triangolo disegnato come una piramide.

Quali sono dunque i vertici di questo triangolo?

- **Persone e relazioni. La cura e i legami: il vertice del chi**

Ogni gruppo è fatto di persone e di una rete di relazioni tra loro. Quando facciamo parte di un gruppo abbiamo una motivazione, dei bisogni personali, interessi e desideri che vogliamo vivere e esplorare. Per questo è importante che le persone e le relazioni nel

gruppo siano uno degli ambiti di attenzione: costruire legami, spazi di coesione, supporto e cura reciproci, ascolto, trovare tempo per le relazioni e le persone al di là dei compiti produttivi del gruppo.

- **Proposito e obiettivi del gruppo. L'efficacia: il vertice del cosa**

Le persone si riuniscono, tra le altre ragioni, perché hanno propositi e bisogni condivisi, desideri da realizzare o qualcosa da costruire insieme. Questo vertice corrisponde ai nostri propositi e obiettivi condivisi, ai compiti e alla missione che vogliamo portare a termine come gruppo.

- **Processi di gruppo. La sostenibilità e la partecipazione: il vertice del come**

Quando ci uniamo per fare qualcosa insieme possiamo scegliere e governare come saranno questi processi e su quali valori saranno basati. Questo vertice corrisponde agli accordi che prenderemo come gruppo, agli spazi che costruiremo per la gestione del gruppo e del progetto e a quelli per costruire la salute del gruppo. Si tratta di un vertice che mette in relazione i due precedenti e cerca di ottimizzare il rapporto tra loro.

C'è anche da dire che questo triangolo è immerso in un **contesto sociale e culturale** che lo influenza e di cui fa parte, e che finisce per influenzare la sua “cultura di gruppo”. A volte un gruppo può anche essere situato in un **ambiente** che geograficamente o climaticamente influisce su alcune sue caratteristiche o abitudini. Allo stesso modo fa parte di una **storia** a più livelli (storia del gruppo in quanto tale, dei movimenti o delle comunità di cui fa parte, della società in cui si sviluppa...) che condizionano alcuni dei processi vissuti dal gruppo, alcuni valori condivisi, temi importanti per il gruppo e le persone, ecc. C’è una retroalimentazione (feedback) costante tra i gruppi e il l’ambiente, i sistemi che li circondano, il loro contesto sociale e culturale e tutto questo, per concludere, influisce sulla “cultura di gruppo”.

Oltre che nei vertici, troviamo altre informazioni sui lati del triangolo:

- **La visione comune:** è il lato che unisce le persone con il proposito. Contiene i valori che ci uniscono, i sogni condivisi, ciò che per noi è importante come gruppo. Una visione comune in cui ogni membro possa rispecchiarsi e che fa parte dei desideri e bisogni delle persone che ne fanno parte può essere una garanzia perché un gruppo trovi la sua motivazione e la sua coerenza.

- **La comunicazione e la coesione:** questi due elementi sono chiave per far dialogare le persone con il gruppo. Quando parliamo di comunicazione ci riferiamo tanto alla comunicazione tra le persone quanto alla disponibilità e all'accessibilità dell'informazione che riguarda il gruppo. Nella parola coesione vorremmo risuonasse il legame che c'è nel testo in spagnolo di questi appunti nel termine "cohexión" = cohesión + conexión" tra la coesione del gruppo e la connessione tra le sue parti. Questa coesione sarà chiave per tessere la rete che unisce e sostiene il gruppo di fronte alle sue sfide e alle possibili difficoltà. La comunicazione è allo stesso tempo chiave per sviluppare un clima di fiducia, prossimità e comprensione che favorisce lo sviluppo di un sentimento di appartenenza.

- **La struttura:** mettendo in contatto i processi del gruppo con il suo proposito e i suoi obiettivi, emerge la struttura di quel gruppo. La struttura fa riferimento alla *governance* e a come si articola per portare a termine tanto i compiti di cura o riproduttivi[7] e comunitari quanto quelli produttivi che il gruppo vuole portare a termine. Per fare un esempio, la struttura è come il nostro scheletro: ci sostiene e allo stesso tempo ci permette muoverci. Una struttura molto rigida o troppo sviluppata (iperstruttura o burocratizzazione) renderà il movimento difficile impedendo che il gruppo si sviluppi attraverso i suoi propri processi condivisi; una struttura debole (paura della struttura) porterà con sé una difficoltà al momento di portare a termine le intenzioni comuni e una progressiva dispersione delle energie del gruppo.

Per concludere, possiamo renderci conto che al riconoscere ed equilibrare questi tre vertici stiamo riconoscendo la diversità dei compiti necessari per la vita sostenibile di un gruppo, valorizzando i compiti riproduttivi (vertice della cura), i compiti comunitari (vertice dei processi di gruppo) e i compiti produttivi (vertice degli obiettivi). Questo ci apre una finestra per capire i gruppi in modo più ampio, riconoscendo attraverso la lente della facilitazione il contributo di ogni parte al sistema e l'esistenza di diverse *leadership* nei compiti indispensabili per la vita del gruppo.

[7] Federici, Silvia. Calibano e la strega. Le donne, il corpo e l'accumulazione originaria. Mimesis Editore

Gli spazi della facilitazione: i 4 spazi e un quinto spazio emergente

Una volta spiegate alcune delle caratteristiche a cui ci riferiamo quando parliamo di gruppi, e introdotti i concetti di campo di gruppo e triangolo di gruppo, possiamo iniziare ad esplorare come accompagnare i gruppi attraverso la facilitazione. Partendo dalla consapevolezza che ogni gruppo avrà necessità diverse rispetto alla sua costruzione e mantenimento, nel nostro modo di intendere la facilitazione parleremo dei "quattro spazi della facilitazione" (come li definisce J. L. Escorihuela "Ulises"), e introdurremo un quinto spazio emergente.

Di solito, se pensiamo agli spazi in cui un gruppo si incontra, è probabile che ci venga in mente un'assemblea o una riunione che vanno bene un po' per tutto. Dal nostro punto di vista, quando accompagniamo un gruppo, cercheremo di chiarire quali sono i bisogni di quel gruppo a seconda del momento in cui si trova e della sua traiettoria, per cui divideremo il nostro accompagnamento in diversi spazi:

Spazio decisionale e della governance

Questo è lo spazio che probabilmente più si conosce dei gruppi, chiamato comunemente assemblea o riunione. Per difetto, dato che spesso è l'unico che abbiamo a disposizione, è lo spazio in cui gestiamo tutti i diversi bisogni del gruppo, cosa che ci porta a volte ad avere la sensazione di riunioni difficili, interminabili, poco partecipative, confuse, ecc. Vedremo tra poco come possiamo generare altri spazi d'incontro per il gruppo, così da usare questo spazio per la sua funzione specifica.

Dal nostro punto di vista questo spazio decisionale e della *governance* è destinato a:

- prendere decisioni (che siano strategiche, operative o organizzative)
- generare gli accordi necessari alla vita del gruppo
- sviluppare la struttura necessaria alla *governance* e il meccanismo decisionale (chi prende le decisioni e come).

Parleremo più a fondo dei tipi di decisioni e di queste riunioni nel modulo "Struttura, decisioni e *governance*". C'è da chiarire che questo spazio decisionale e di *governance* è il nostro "spazio di lavoro" per cui le interazioni sono più spesso tra **ruoli:** per esempio la coordinatrice di eventi parla con la promotrice logistica, vale a dire che hanno priorità i nostri incarichi, il che rende a volte difficile l'interazione tra persone. Una facilitazione chiara e metodica aiuterà in questo.

Spazio della gestione emozionale e della trasformazione del conflitto

In questo spazio iniziamo a dare priorità all'interazione tra persone, costruendo uno spazio in cui possiamo parlare di "come stiamo nel progetto" al di là dei ruoli che

ricopriamo. **È uno spazio in cui costruire fiducia nel gruppo sapendo che abbiamo a disposizione uno spazio sicuro in cui parlare di quello che ci preoccupa prima che diventi troppo grande ed esploda.** Quello che succede spesso è che questo spazio si mischia con quello decisionale, per cui stiamo cercando di prendere decisioni mentre ci sono sul fondo conflitti latenti, inimicizie tra le parti, tensioni di gruppo non affrontate...

Vedremo come questo è uno **spazio chiave per la sostenibilità dei gruppi** e la loro presa di coscienza, per cominciare a costruire insieme una cultura di trasparenza e corresponsabilità, e per cominciare a capire che il conflitto, come l'amore, è una tensione che ci porta a evolvere e che possiamo affrontarlo come un alleato per esplorare e imparare invece che come un nemico. A volte faremo differenza tra uno spazio proprio della gestione emozionale in cui cercheremo interazioni da persona a persona (in cui probabilmente ci saranno regole come "parlare in prima persona" o "non rispondere") e uno spazio più di trasformazione dei conflitti in cui spesso ci sarà un'interazione tra ruoli (dove potremo abbandonare per un momento gli schemi comunicativi per capire meglio cosa ci sta succedendo come gruppo).

Spazio della coesione e della celebrazione

Nelle culture mediterranea e latina, questo spazio di solito esiste in modo informale ed è quello che si genera attorno al cibo e al bar dopo le riunioni. È uno spazio di grande importanza, dato che qui le relazioni sono interamente tra persone (non tra ruoli) e cerchiamo spazi per **riconoscere e celebrare insieme quello che stiamo facendo** o spazi per condividere qualcosa che va al di là del lavoro abituale (per esempio andare insieme a camminare in montagna nel *weekend*, mangiare insieme e festeggiare, fare musica, ecc.).

In qualche modo è lo spazio in cui **tessiamo la nostra rete come gruppo, la rete che ci unisce e ci sostiene, in modo che ci renda più resilienti di fronte a problemi o tensioni future che possano colpire il gruppo**. Può risultare uno spazio molto controculturale, dato che nella cultura produttivista in cui viviamo ci saranno voci che dicono: "siamo venuti qui per lavorare". Però noi risponderemo: "se un gruppo non sa cosa fare, che faccia festa, in modo da restare unito finché non troverà uno scopo". Infatti possiamo vedere che i gruppi più sostenibili nel tempo non sono quelli con le idee o i progetti più potenti e brillanti, ma quelli che sono rimasti uniti e un cui le persone vogliono fare ciò che fanno insieme alle persone con cui lo fanno.

Spazio dell'indagine collettiva e della creatività

Questo è lo spazio **dell'esplorazione**, lo spazio in cui cerchiamo che emerga **l'intelligenza**

collettiva. In questo tipo di spazio cercheremo di valorizzare i nostri talenti, risorse e possibilità per metterle al servizio del progetto e poter immaginare il suo futuro con creatività. È uno spazio che spesso mettiamo al servizio di uno dei precedenti, specialmente di quello decisionale o di trasformazione dei conflitti, ma che ha i suoi propri metodi e principi. Per esempio, possiamo usarlo per immaginare possibilità prima di fare una proposta su qualcosa che vogliamo decidere (andando da un semplice *brainstorming* a un processo partecipativo più complesso) o per capire meglio cosa vuol dire per il gruppo un argomento determinato, in modo da visualizzarlo ed estrarre sapere collettivo.

Spazio della trasformazione interiore attraverso il gruppo

Inoltre, dopo anni di lavoro con i gruppi e di esperienza, emerge un quinto spazio, che è lo spazio della trasformazione interiore attraverso il gruppo. Vediamo che nei gruppi **esistono due livelli in dialogo tra loro: la trasformazione di gruppo e la trasformazione interiore,** dato che da un lato le persone possono limitare il gruppo nell’avvicinarsi ai suoi

valori e modi di fare, dall'altro anche le culture di gruppo stesse possono farlo per le persone. In questo senso osserviamo che a volte sguardi come quello dell'ecologia profonda di Joanna Macy o il Forum Zegg ci aiutano a costruire spazi appositi per il lavoro interiore accompagnati dal gruppo, che ci facciano intendere il cerchio come un "maestro" e ci permettano di realizzare lo sviluppo interiore necessario ad accompagnare il gruppo ed arricchirlo.

Gli ambiti della trasformazione interiore e della trasformazione sociale nell'ultimo secolo sono stati quasi opposti, frammentati e caratterizzati da due mondi con scarsa relazione tra di loro come sono il mondo della meditazione, dello yoga, per esempio, e il mondo dell'attivismo e dei movimenti di base. Mettere questi due mondi in dialogo arricchisce i processi di trasformazione interiore e sociale ed è un proposito diffuso da movimenti come l'Ecologia Profonda e diffuso ampiamente in Europa nell'ultimo decennio, come per esempio nel progetto Ecodharma o nello Schumacher College in Devon (UK).

Lo spazio della formazione

Senza considerarlo uno spazio proprio della facilitazione, possiamo citare un altro spazio di cui i gruppi possono avere bisogno: lo spazio della formazione (in strumenti e tecniche per la gestione dei gruppi e delle relazioni). Anche se non lo tratteremo come uno spazio proprio della facilitazione, **è uno spazio che contribuirà all' autonomia e alla capacitazione (*empowerment)* dei gruppi**, e che può essere un complemento ideale alle sessioni di facilitazione, dato che i gruppi e le persone hanno bisogno di strumenti per integrarli e acquisire consapevolezza dei loro processi.

In questo senso c'è da aggiungere che la stessa formazione si trasforma quando è proposta con "gli occhiali della facilitazione" o quando "facilitiamo formazione", dato che possiamo accompagnare molto meglio i processi delle persone e dei gruppi, e allo stesso tempo utilizzare queste esperienze come fonte di apprendimento ed esplorazione di che cos'è la pedagogia esperienziale e l'apprendimento collaborativo.

I 3 spazi per la gestione di un gruppo

Gli spazi presentati prima sono spazi dai quali, come facilitatori e facilitatrici, accompagniamo i gruppi.
Se adesso ci poniamo nel punto di vista di accompagnare un gruppo a costruire la propria struttura e a stabilire gli spazi necessari alla propria gestione, parleremo di tre spazi: **lo spazio decisionale e della *governance*, lo spazio della gestione emozionale e della trasformazione dei conflitti e lo spazio della celebrazione e della coesione.**

Lo spazio dell'indagine non è tanto uno spazio proprio del gruppo quanto una serie di strumenti che di solito mettiamo al servizio di uno degli altri spazi. Allo stesso modo, sarebbe interessante che il gruppo costruisse mano a mano lo spazio di trasformazione interiore, anche se a volte, a seconda del tipo di gruppo e dalla sua visione, questo spazio può essere presente o no, così come gli spazi della formazione.

Per concludere, e senza che si presenti una ricetta universale, accompagneremo i gruppi a creare il loro spazio decisionale e di *governance* differenziando bene i diversi tipi di riunione e sapendo che non in tutte le riunioni è necessario convocare il gruppo al completo, ma che può esserci una struttura che comporti gruppi di lavoro, sottogruppi, commissioni, ecc., in modo da convocare tutto il gruppo solo quando necessario.

Costruiremo anche uno spazio per la gestione emozionale e la trasformazione dei conflitti, un luogo in cui generare trasparenza e fiducia e, come abbiamo detto prima, in cui rendere visibile cosa succede e far emergere i problemi prima che diventino troppo grandi.

Questo spazio, di solito, sarebbe bene metterlo prima di una riunione difficile. Per esempio: se un giovedì dobbiamo prendere una decisione strategica difficile che sappiamo che tocca da vicino le persone, invece di presentarci alla riunione con tutta la nostra carica emozionale inespressa potremo convocare un incontro per la gestione emozionale il lunedì o il martedì prima, in modo da poterci esprimere, capire un poco

meglio i diversi punti di vista e permettendo che la tensione possa diluirsi trasformandosi in comprensione reciproca. Il fatto di collocare questo spazio di gestione emozionale prima di quello decisionale è una scelta basata sull'esperienza accumulata, e faciliterà molto l'efficacia dello spazio decisionale e che si riesca a decidere insieme. Al contrario probabilmente il conflitto verrà alimentato dal rendersi conto di aver preso decisioni sbagliate e che c'era molta informazione inespressa che era importante per prendere quella decisione.

Incoraggiamo a integrare regolarmente nella vita del gruppo tanto questo spazio quanto quello di coesione e celebrazione, poiché sono spazi in cui si cura preventivamente la salute del gruppo, si rafforzano i legami e si costruisce una cultura della trasparenza, della corresponsabilità e della fiducia.

I livelli della realtà: sciamanesimo, comunicazione empatica, Teoria U, Arte del Processo

Quando parliamo dei gruppi e della loro struttura ci possiamo rendere conto che, **a volte, la struttura non è quella che sembra.** Per esempio, ufficialmente qualcuno in un'organizzazione ricopre formalmente il ruolo di coordinazione, però le persone del gruppo sanno che se vogliono qualcosa devono rivolgersi a qualcun altro. Questo porta con sé la sensazione che ci siano strutture formali ed altre più informali, diversi tipi di *leadership* riconosciuti, *leadership* affettive, persone chiave per il gruppo a diversi livelli, ecc. Per capire meglio cosa succede dobbiamo renderci conto del fatto che viviamo in diversi livelli di realtà, cosa che è stata compresa dagli esseri umani da millenni e che fa parte di molte visioni del mondo. Il modo in cui questi diversi livelli della realtà sono stati considerati è diverso a seconda della visione del mondo o della cornice di pensiero però, in linea generale, possiamo dire che l'esistenza di questi tre livelli è condivisa:

- Nella Teoria U di Otto Scharmer[8] questi tre livelli sono chiamati "aprire la mente", "aprire il cuore", "connettersi all'intenzione profonda".

- In alcune tradizioni sciamaniche[9] parliamo della realtà dei vivi, il mondo dei sogni e l'immaginario, e il trascendente o il mondo atemporale. Nell'Arte del Processo di Amy e Arnold Mindell questi tre livelli derivano dalle tradizioni sciamaniche e sono chiamati realtà del consenso, terra del sogno o immaginario e realtà dell'essenza.

- Nella Comunicazione NonViolenta (CNV) di Marshall Rosenberg[10] possiamo identificare questi tre livelli come realtà dei fatti (vedo, ascolto), realtà dei sentimenti e

---

[8] Scharmer, Otto. Teoria U. I fondamentali. Principi e applicazioni. Guerini Next 2018.
Scharmer, Otto. Theory U: leading from the future as it emerges. Berrett-Koehler Publishers.

[9] Castañeda, Carlos. Gli insegnamenti di Don Juan. BUR.
Capra, Fritjof. Il tao della fisica. Adelphi.

[10] Rosenberg, Marshall. Le parole sono finestre (oppure muri). Introduzione alla comunicazione nonviolenta. Esserci Editore.

delle emozioni (sento) e realtà dei bisogni inerenti alla nostra condizione umana (ho bisogno, desidero).

Con questo vogliamo dire che **i diversi livelli della realtà hanno fatto parte del simbolismo dell'umanità per millenni e corrispondono a diversi livelli di esperienza vissuta.**

Facciamo un esempio per vederci più chiaro: se al livello dei fatti o della realtà del consenso vediamo un orologio, possiamo dire: "L'orologio segna del 14:20". Questo è il fatto su cui conveniamo basandoci sui nostri accordi in merito al tempo e alle ore. Se scendiamo di un livello e andiamo al livello delle emozioni o dell'immaginario, vedremo che si può dispiegare una diversità di esperienze in relazione a questo fatto: "Sono agitato, non mi sono accorto che era tardi e ho un appuntamento", oppure "Che relax! Mi posso godere ancora molte ore di luce oggi". Con questo esempio vediamo come di fronte ad uno stesso fatto, situazione o oggetto possiamo vivere una grande diversità di esperienze soggettive, ognuna di loro tanto legittima quanto le altre. Se scendessimo ancora di un livello vedremmo come nella trascendenza o nel mondo dei bisogni umani forse troveremmo di nuovo un punto d'incontro, poiché per noi è importante avere tempo a disposizione, condividerlo con una compagnia di nostro piacimento... qualcosa che ha a che fare con la nostra condizione di esseri umani.
Vedremo che, come facilitatori, **cercheremo di far scendere di livello i nostri dialoghi affinché possano essere più fertili e ci permettano connetterci** con noi stessi, con le altre persone e con il tutto, la natura e la nostra condizione umana. Quando due persone cercano di comunicare ma stanno parlando da livelli diversi, il dialogo e la comprensione possono essere quasi impossibili, poiché è come parlare in lingue diverse che non si capiscono tra loro.

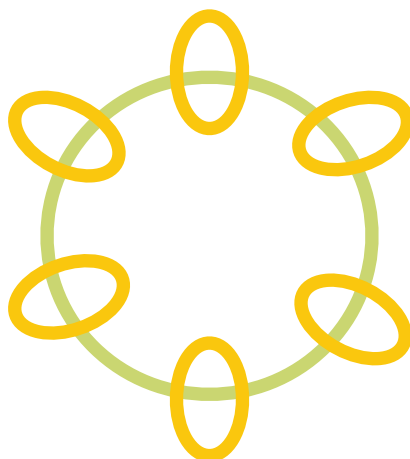
I gruppi: cerchio, centro e contorno

(Estratto dall'articolo: "Esplorando il contorno di un gruppo"[11] di Miguel Plaza "Aua")

Una volta, ascoltai qualcuno dire (…) che noi persone che formiamo un gruppo siamo situate sul suo contorno, né dentro né fuori: siamo parte del contorno di un gruppo.

[11] http://www.facilitacion.org/explorando-el-contorno-de-un-grupo

Se visualizziamo un gruppo come un cerchio, possiamo pensare che per essere parte del gruppo dovremmo essere dei puntini dentro il cerchio, e che se fossimo esterni al gruppo, dovremmo essere dei puntini fuori da questo cerchio.

Immaginiamo che le persone che fanno parte di un gruppo siano posizionate sulla linea della circonferenza, proprio lungo il suo contorno. In questo modo ogni persona sarà divisa tra il dentro e il fuori del gruppo.

Che sollievo! Sollievo per le persone, perché vuol dire che per essere parte di un gruppo non abbiamo bisogno di essere affini al 100%, né di comportarci, in ogni momento, esattamente secondo i codici di comportamento convalidati nel gruppo.
E, d'altra parte, un sollievo per il gruppo stesso, perché il gruppo non è stato creato per soddisfare al 100% i bisogni personali di ciascuna, e possono esserci parti delle persone che non rientrano nel gruppo, o necessità personali che non possono essere soddisfatte attraverso di esso.

Da cosa è composto il contorno del gruppo? La linea limite di questo contorno (che ipotizziamo sia mobile) è di solito costruita attraverso i sentimenti che sono bloccati dal gruppo e dalle persone, attraverso le credenze del gruppo, i suoi "assoluti" ("ciò che si può fare o dire qui, ciò che non si può", "quello che siamo" e "quello che non siamo", gli stili permessi e non...) .
In questo modo, in ogni momento ci sarà una parte di ciascuna persona, grande o piccola che sia, situata dentro il cerchio e un'altra che si situa fuori, poiché inevitabilmente non siamo tutti uguali e ci sono differenze all'interno del gruppo, siano esse espresse o nascoste.

Che cosa ho notato nei gruppi, con una certa frequenza? Il fatto che tendiamo a negare una certa diversità, e che quella mia parte che non rientra nel gruppo, che esce fuori dal cerchio, viene nascosta, per non sentirmi inappropriata/o all'interno del gruppo, per continuare ad essere accettata/o.
Ed è così che costruiamo la falsa sensazione che tutte le persone del gruppo siano contenute nel cerchio, che siano tutte molto simili all'apparenza.
Ciò nonostante, le parti fuori dal cerchio esistono; sono quelle che a volte presentano dubbi rispetto all'operare del gruppo, quelle che hanno altri sentimenti che non vengono mostrati, per non uscire da ciò che viene ben visto, quelle che non si identificano in ciò che sta accadendo nel gruppo, quelle che hanno bisogno di altre influenze e nuovi spazi per crescere, ecc. **Anche se può sembrare strano, i gruppi creano coesione nella misura in cui generano spazi sicuri per poter portare alla luce questa diversità e cominciare ad accoglierla e riconoscerla.**

È **la metafora della corda, la tensione unità-diversità**: se in un gruppo c'è un alto grado di omogeneità, la tensione della corda è praticamente inesistente, è molle. Se si può portare alla luce la diversità che esiste nel gruppo, e questa viene accolta, si dà un po' più di tensione alla corda. E una corda accordata con la giusta tensione, può produrre musica. È in questa musica che i gruppi si uniscono a un livello più profondo, quando esplorano le proprie diversità e danno valore all'abbondanza presente nel gruppo, quando accedono più facilmente all'intelligenza e saggezza collettivi. Qualche volta questa tensione ha dei limiti. Cosa succede se continuiamo ad aumentare la tensione di questa corda, aggiungendo sempre più diversità? Che la corda potrebbe arrivare a rompersi per la tensione eccessiva.

Quando iniziamo a creare spazi sicuri per poter mostrare e accogliere la nostra diversità all'interno del gruppo, stiamo creando fiducia, favorendo la trasparenza. Per me è importante accompagnare il gruppo nel modo seguente: **iniziare a lavorare innanzitutto su ciò che ci unisce e riconoscerlo, per poter in seguito indagare ciò che ci differenzia, che non deve per forza essere ciò che ci separa.** Riconoscendo ciò che ci unisce, iniziamo a creare la coesione. E la rafforziamo quando possiamo iniziare a portare alla luce la diversità in uno spazio in cui il gruppo possa accoglierla e riconoscerla. E mentre lo si fa, si ha una parte sollevata nel sapere che, nonostante si possa nominare qualcosa che esce dal manuale di condotta del gruppo, esso sarà comunque ascoltato e integrato come il vissuto di una parte del gruppo. E a volte questi vissuti "marginali" potranno avere risonanza in altre parti del gruppo e questo permetterà di iniziare un'indagine collettiva nella quale una parte della nostra identità come gruppo, o la nostra identità come persone appartenenti ad esso, potrebbero evolversi.

Questo tipo di lavoro con i gruppi viene fatto attraverso uno spazio di gestione del gruppo che spesso non è ancora molto conosciuto: lo spazio per la gestione emozionale e la trasformazione del conflitto. Costruiamo uno spazio nel quale possiamo metterci in relazione come persone (oltre gli incontri tra ruoli che si hanno in spazi più organizzativi come l'assemblea, che è lo spazio formale per prendere decisioni e per la parte organizzativa del progetto). Cerchiamo di generare uno spazio sicuro nel quale tessere una rete forte, che ci unisce come gruppo.

Quando esploriamo con un gruppo il suo contorno, stiamo indagando la parte del gruppo come sistema vivo, che cambia. Facilitiamo che il gruppo e le relazioni al suo interno possano evolversi grazie alle persone, e viceversa, che le persone possano evolversi tramite il gruppo.
Ci interessa, oltre agli assoluti, capire quali valori ci uniscono e intendere la possibile diversità di strategie di cui disponiamo come gruppo, per portarle a termine. Capiamo che i gruppi sono vivi, sono sistemi complessi e dinamici, e che l'equilibrio di un gruppo è anch'esso dinamico, per cui non ci si può arrivare, ma ci si avvicina e allontana continuamente da esso.

I sistemi viventi dispongono di membrane per relazionarci con i dintorni e scambiarci sostanze. È una questione vitale. E i gruppi dispongono di una membrana, nella quale, tra gli altri elementi, situiamo le persone, come elementi permeabili che possono arricchire il gruppo e portare cambiamento, e che, a loro volta, possono essere arricchite dal gruppo e appoggiate nel proprio processo di cambiamento.

La cultura del gruppo: manuali di condotta o valori condivisi?

Abbiamo nominato già varie volte i termini di " cultura del gruppo" e "manuale di condotta". Approfittando del fatto che abbiamo introdotto l'idea di manuale di condotta in quest'ultimo capitolo riguardo al contorno di un gruppo, ne indagheremo i significati.

Oggigiorno, dato che discendiamo da una cultura di dominio, dittature e abusi normalizzati, ci risulta difficile poter dialogare con la diversità, poterla intendere come fonte di ricchezza (come ricordavamo nella “metafora della corda”).
Tutto ciò ci porta, a volte, a generare strutture che assomigliano a quelle da cui stiamo cercando di uscire: i buoni e i cattivi, gli autentici e puri e quelli che non li sono, il noi e il loro ecc.
Proveniamo da una visione del mondo basata sulla scarsità, che si sostiene grazie ai sistemi di dominio-sottomissione e che si articola attraverso un linguaggio bellico di “tu” o “io” (la legge del più forte).
In questo senso, cominceremo a prendere più coscienza di come queste strutture che ci opprimono a livello sociale si possano riprodurre all’interno dei nostri gruppi, delle nostre relazioni e della nostra stessa psiche.
Per questo, **come gruppi, cominceremo a prendere coscienza di quali sono i nostri sistemi di credenze, che prendiamo come assoluti, fino a convertirli in credenze limitanti, o quali sono le emozioni benvenute o no nel nostro spazio del gruppo.**
Quindi, entrambi gli elementi (il sistema di credenze e le emozioni permesse o meno) sono componenti essenziali di ciò che chiamiamo “manuale di condotta di un gruppo”.
Nei processi di presa di coscienza e cambiamento, è imprescindibile poter comprendere la membrana, composta da sentimenti non ben accolti e credenze limitanti, che ci frenano nel potere di costruire spazi e relazioni che assomiglino di più a ciò che vorremmo vedere nel mondo e nel poterlo incarnare.

Da qui in poi, cercheremo di continuare a prendere coscienza e imparare strumenti, per sviluppare la capacità di mostrarci, di parlare in prima persona, di accogliere una certa diversità come fonte di ricchezza, di connettersi con i bisogni che condividiamo come esseri umani o con i valori che ci uniscono per camminare insieme, di legittimare e riconoscere le multiple strategie e maniere con cui questi valori possono essere incarnati e condivisi. Avvicinarci e comprenderci a vicenda.

La tirannia della mancanza di struttura

La struttura esiste, che sia visibile o no. Il mito dell'orizzontalità.

Questo capitolo è ispirato al lavoro di Jo Freeman (politica, femminista e avvocata statunitense) " La tirannia della mancanza di struttura"[12]. In questo articolo, Freeman spiega come nei gruppi con apparente orizzontalità, si finisce per creare strutture non visibili che possono contenere le stesse caratteristiche di dominio di quelle da cui si vuole uscire. Quindi, dire che non abbiamo struttura in un gruppo, o che siamo tutti uguali, è semplicemente una bugia.
Non siamo uguali, siamo equivalenti, abbiamo lo stesso valore perché siamo persone, e allo stesso tempo abbiamo storie, caratteristiche, conoscenze, capacità ecc. che ci fanno l'uno diverso dall'altra.
E questa diversità non deve per forza essere una minaccia. Questa è una delle due idee chiave che qui sono fondamentali, e l'altra è: **in ciascun gruppo esiste una struttura, che sia visibile o no.** Un altro apporto chiave del lavoro di Freeman consiste nel relazionare la cultura patriarcale e produttrice dominante nel mondo con il modus operandi che adottano i gruppi.
Se osserviamo il triangolo per lo spazio dei gruppi che abbiamo visto prima , Freeman potrebbe dire: **come gruppi immersi in una cultura dominante che premia risultati e obiettivi, è comune che nessuno si curi delle persone, né dei processi del gruppo.**
Poiché l'articolo di Freeman è consultabile gratuitamente (vedi link nella bibliografia), approfondiremo qui le implicazioni sui gruppi, la loro struttura di ruoli e potere, e sul come rapportarsi ai gruppi dal punto di vista della facilitazione.

Alcuni miti sulla orizzontalità:

- L'orizzontalità è un'intenzione, è un percorso che costruiamo come persone e gruppi, per incarnare forme più equivalenti di stare al mondo. Non è uno stato ideologico.

[12] Freeman, Jo. The tyranny of structurelessness. https://www.jofreeman.com/joreen/tyranny.htm.

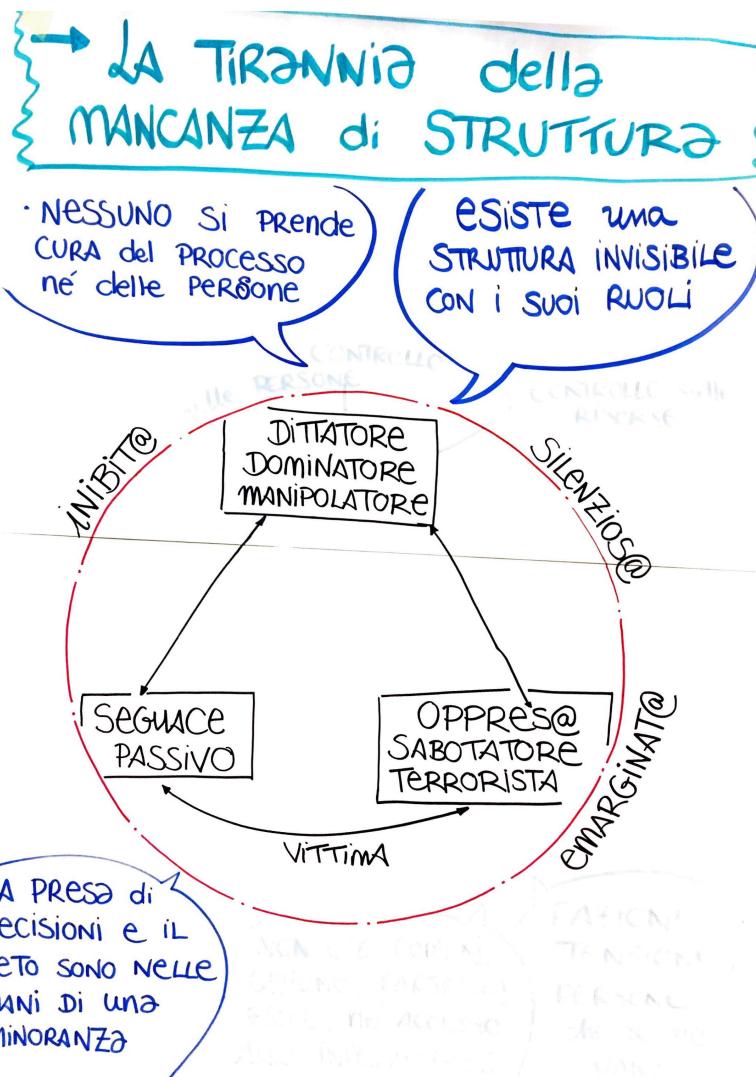
- Seguendo il motto “siamo tutti uguali” potremmo stare negando una diversità importante per il processo del gruppo, le sue parti e il suo apprendimento condiviso. Così, un’assemblea non facilitata, dove tutte le decisioni passano apparentemente attraverso il cerchio, è l’ambiente perfetto perché un piccolo gruppo controlli tutto quello che avviene al suo interno.

- Poter creare sottogruppi o cerchi con una propria autonomia riconosciuta dal gruppo in certi ambiti o aspetti della vita comune, alimenta la fiducia, la diversità di stili di leadership e la distribuzione del potere. A volte, può essere interessante combinare un’orizzontalità strategica con una verticalità operativa per alcuni compiti.

Il triangolo drammatico dei gruppi e la tirannia della mancanza di struttura

Mostriamo qui un lavoro originale, basato sull’articolo di Freeman, che mostra come questa apparente “non-struttura e orizzontalità” può cristallizzarsi in strutture non formali che tendono a concentrare il potere, a marginalizzare e a portare con sé scarsa motivazione e partecipazione nei gruppi, i quali tendono a sciogliersi attraverso processi carichi di tensione e violenza latente.

In queste strutture, un piccolo gruppo dentro il gruppo controlla la vita collettiva, come per esempio le decisioni che si prendono o no, monopolizza le informazioni, ecc.
Come abbiamo già detto, dietro ad una “apparente orizzontalità e non-struttura” esiste una struttura invisibile con i propri ruoli e la sua distribuzione asimmetrica di potere e privilegi.

Vediamo come si cristallizza un **ruolo dominante,** che a volte prende quasi forma dittatoriale (“questo è mio”) e che manipola gli altri. In presenza di questo ruolo che potremmo chiamare “di abuso”, prende forma (si costella) un ruolo che vive sé stesso come vittima. Questo **ruolo di vittima** può adottare due strategie: arrendersi e rassegnarsi, e in questo caso prenderà la forma del ruolo seguace passivo, oppure combattere e assumere il ruolo di boicottatore, sabotatore o terrorista (il motto di questo

ultimo ruolo sarà: “se non vinco io, non vinci nemmeno tu”). Questo induce alla creazione di fazioni, una costante tensione nell’ambiente circostante, bassa partecipazione e comunicazione o persone che se ne vanno; solo una piccola parte del gruppo (a volte una o due persone) prendono le decisioni, hanno diritto al veto e controllano le risorse e tutte le altre persone.

Intorno a questi ruoli appare un cerchio che contiene altri **ruoli più periferici** che non trovano il proprio posto, ricoperti da persone che potenzialmente se ne andranno dal gruppo: gli inibiti (non incontrano spazio per apportare il loro contributo o non vanno d’accordo con la cultura maggioritaria), gli emarginati (il loro contributo o il loro modo di stare in gruppo non coincide con la cultura maggioritaria), i silenziosi (persone che per la loro timidezza o sensibilità si ritraggono o si congelano vedendo ciò che succede) ecc. Benché sia doloroso ammetterlo, questa struttura si ripete in gruppi tanto del mondo istituzionale e aziendale, quanto nel mondo attivista e nei movimenti di base, infondendo violenza e instaurando relazioni tossiche, che finiscono per creare dolore e

demotivazione nelle diverse parti. Ma andiamo un passo più in là, cercando di sfruttare l'energia costruttiva e creativa che può avere ciascuno di questi ruoli che si sono via via cristallizzati; troviamo e valorizziamo la loro essenza utile.

Il triangolo virtuoso dei gruppi: integrare i ruoli che curano i processi e le persone

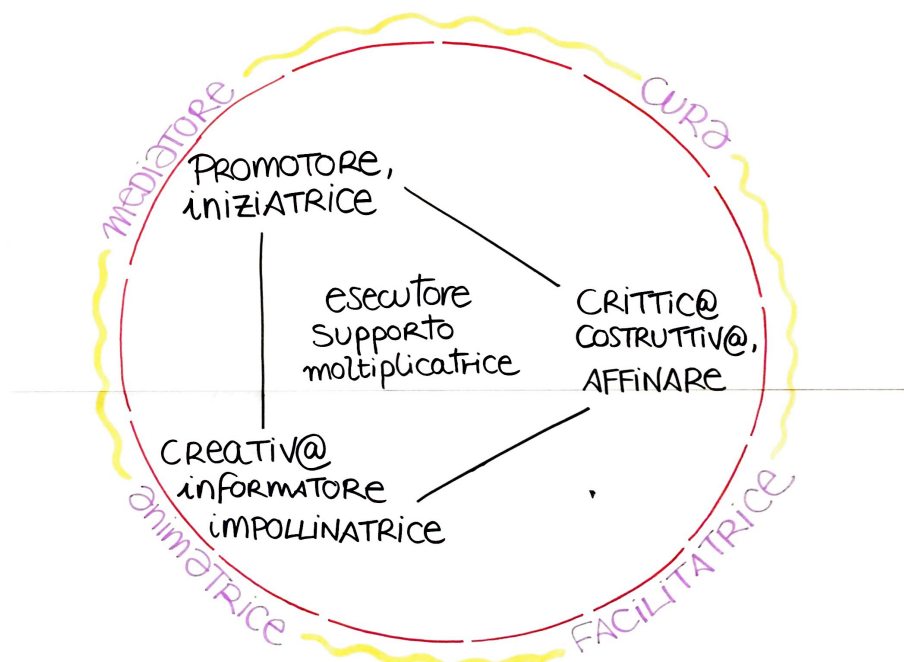
Nello schema precedente, vediamo come si cristallizza la struttura di un gruppo nella quale nessuno si cura delle persone, delle relazioni né dei processi del gruppo (o chi lo fa non è riconosciuto o addirittura attaccato e delegittimato).
Per trasformare questo triangolo drammatico della tirannia della mancanza di struttura in un triangolo virtuoso che generi un ambiente di motivazione, partecipazione e collaborazione nei gruppi, iniziamo dall'esterno all'interno. Inizieremo con accogliere, riconoscere e dare valore ai ruoli che si curano dei processi e delle persone:

- **Il ruolo della facilitazione:** accompagna e cura i processi del gruppo, disinteressandosi dei contenuti e appoggiando in generale uno spazio sicuro nel quale le diverse voci possono esprimersi e dialogare, facendo in modo che emergano l'intelligenza e saggezza collettive e accompagnando il gruppo verso i suoi propositi.

- **Il ruolo della cura:** accompagna le persone che a volte possono avere momenti difficili o hanno bisogno e hanno richiesto esplicitamente un po' di supporto nei propri processi. Questo ruolo fornisce accoglienza, ascolto, cura quotidiana, senza invadere né farsi carico del processo dell'altra persona, ma rendendosi disponibile per ciò che l'altra persona potrebbe chiedere.

- **Il ruolo della mediazione:** a volte, questo ruolo sostiene la trasformazione dei conflitti che si hanno tra due persone all'interno di un gruppo, che possono non avere a che fare tanto con il gruppo stesso, ma piuttosto con le storie personali, le relazioni ecc. La mediazione sta alle relazioni come la facilitazione sta ai gruppi.

- **Il ruolo dell'animazione:** questo ruolo, incarnato abitualmente da persone che lo fanno in modo spontaneo, è di vitale importanza per mantenere il gruppo unito, celebrando e

condividendo. È un ruolo che aggrega, che porta freschezza, il gusto di condividere momenti, che genera un clima propizio perché ci si incontri, ci si distenda, si goda della compagnia degli altri.

Quando collochiamo questa specie di cordone di sicurezza sul contorno del gruppo, prendendoci cura dei processi e delle persone, stiamo facendo un grande passo per facilitare che i ruoli possano esprimere il meglio della propria essenza utile e dei propri talenti. Così, vedremo come i ruoli del triangolo drammatico possono trasformarsi in un triangolo virtuoso:

- **Il ruolo iniziatore o promotore: la forza di mettere in movimento, dare impulso e motivarci nel cammino.**
  Dentro al doloroso ruolo del dittatore o dominatore, possiamo trovare molta forza. Se

questa forza si mette al servizio del progetto con ascolto e consapevolezza, può apportare una validissima energia iniziatrice, promotrice, chiave per l'avvio dei progetti, per metterli in moto e farli materializzare. E accompagnare un sogno a passare dalla dimensione personale a quella collettiva, collaborando e ispirando, significa che il progetto non appartiene più solo a questo ruolo: l'iniziatore è parte di esso.

- **Il ruolo del critico costruttivo o dell'accordatore: il valore di vedere i dettagli fini, dare un possibile appoggio o ricambio alla leadership e nutrire il progetto dal punto di vista della diversità.**
  All'interno dei frustranti ruoli di boicottatore, sabotatore o terrorista, esistono anche molti talenti e forza, che possono essere messi al servizio del progetto per ampliare la sua prospettiva, integrare maggiore diversità o per fornire una critica costruttiva che permetta mano a mano di affinare e arricchire il progetto. Quando si comprende che anche questa voce è importante, la distruzione si trasforma in costruzione e consapevolezza a servizio del progetto.

- **Il ruolo del sostenitore attivo: il valore della fiducia, di seguire consapevolmente e porsi al servizio del progetto.**
  Quando il seguace trasforma la sua passività in consapevolezza, può mettere molta fiducia e supporto a servizio del progetto. Così, oltre ai ruoli di appoggio, moltiplicazione o esecuzione, può ricoprire ruoli come il creativo (che porta nuove informazioni al gruppo e genera possibilità), l'impollinatore (che porta nelle reti affini le informazioni sulle domande o sfide che vive il gruppo e le arricchisce, mentre amplia la rete di appoggio del gruppo). Questo ruolo brilla per la sua fiducia nel gruppo e ci fa capire come esistono diversi ruoli e luoghi dai quali contribuire all'efficacia, sostenibilità e consapevolezza del gruppo.

Possiamo nominare alcuni altri ruoli, che riguardano più lo svolgere compiti o dare appoggio a lavori momentanei, come per esempio i ruoli di esecuzione, appoggio o moltiplicazione.

Mettiamo in chiaro che un'altra maniera di prevenire il ritorno al triangolo drammatico del gruppo è poter ricoprire, nei nostri diversi gruppi, ruoli differenti, conoscendone vari: se restiamo fissi nello stesso ruolo per troppo tempo all'interno del nostro gruppo, corriamo il rischio di cristallizzarci, di identificarci eccessivamente e tornare al suo analogo nel triangolo drammatico.

Riassumendo, si impara a seguire facendo il leader e si impara a fare il leader fidandosi e ponendosi al servizio, e si impara a criticare e riconoscere le diversità, riconoscendo che ci sono diverse parti e vivendole in noi stessi, iniziando dalla nostra diversità interna.

La facilitazione: processo e contenuto. Alcune idee base.

Ora che abbiamo condiviso diverse informazioni rispetto a cosa sia un gruppo, il campo e la cultura del gruppo, i processi, il nostro sguardo sulla facilitazione ecc., torniamo indietro per osservare gli spazi della facilitazione e comprendere un po' di più che cosa fa questo ruolo. Come abbiamo detto, facilitare è accompagnare i gruppi e le persone che li formano nei loro processi.

Di cosa si incarica il ruolo della facilitazione?

Processo e contenuto: quando facilitiamo, accompagniamo e ci curiamo del processo del gruppo (i tempi, l'espressione di tutte le voci, creare uno spazio sicuro nel quale entrare e uscire insieme ecc.) e questo vuol dire che **i contenuti, il "cosa" fa il gruppo, non sono competenza del ruolo della facilitazione.**
Se il nostro ruolo è consigliare e ci domandano esplicitamente un'opinione o la nostra personale esperienza, possiamo parlare, esplicitando che in quel momento stiamo lasciando il ruolo della facilitazione. È importante essere coscienti di come un ruolo possa creare difficoltà all'altro e cercare di svolgerli in spazi diversi.
Riguardo al ruolo della facilitazione ci sono diverse bibliografie, come per esempio il manuale di Bea Briggs "Guida pratica a facilitazione e metodo del consenso"[13].

Aggiungiamo informazioni rispetto al ruolo della facilitazione partendo dal testo di Mabel Cañada e Mauge Cañada, "El grupo" .

[13]12 - Briggs, Bea. Guida pratica a facilitazione e metodo del consenso. Terra Nuova edizioni.

Che cos’è e come svolgiamo la facilitazione all’interno di un gruppo?

Inizieremo con evidenziare qual è il ruolo della facilitatrice o facilitatore (da qui in poi useremo il termine facilitatrice, intendendo con questo la persona che facilita).

In primo luogo, occorre dire che è complicato facilitare un gruppo che non ti ha assegnato questo ruolo o non ti ha legittimato per svolgerlo. Comunemente, assumiamo questo ruolo nel momento in cui un gruppo inizia ad assumere un’attitudine caotica. Qui parliamo di un processo di attribuzione di un ruolo dovuto una carenza strutturale di un gruppo. Le facilitatrici emergono con la volontà di portare un po’ di organizzazione al dibattito, di ordinare la situazione perché da uno spazio più chiaro si possa instaurare un dibattito che porti a delle conclusioni. Tuttavia, sarebbe ideale e preferibile che questo ruolo fosse accettato dal gruppo.

Inoltre, a volte abbiamo buone intenzioni nel voler ricoprire il ruolo ma ci mancano strumenti, conoscenze o formazione per farlo; e questo porta resistenza da parte del gruppo o svaluta la funzione del ruolo. Come già abbiamo detto prima, uno di questi errori di base è quello di confondere la forma con il contenuto e intervenire con il ruolo di facilitatrice anche nello spazio dei contenuti. Questo non è raccomandabile in quasi nessun caso, come abbiamo detto. Così facendo, molto spesso si perde la fiducia del gruppo e si deteriora il lavoro da fare relativamente al processo, vale a dire come strutturare la conversazione, il dialogo e la discussione, come organizzare i turni di parola, come ascoltare le diverse voci, o giungere a conclusioni e decisioni condivise. Tutta questa parte che sostiene strutturalmente il processo del gruppo è di competenza del ruolo della facilitazione e dei ruoli complementari.

Riportiamo qui alcuni trucchi per far sì che ricoprire questo ruolo diventi più consapevole e, di conseguenza, più soddisfacente per il gruppo e per chi facilita:

- **La facilitazione è uno strumento di trasformazione sociale**, poiché è uno degli strumenti che appoggia un cambiamento di cultura personale e del gruppo, e serve in modo particolare per generare una cornice per il funzionamento soddisfacente di un gruppo. Ciascuna delle tecniche e teorie di facilitazione che utilizzano serve per lavorare a livelli distinti della struttura di un gruppo e il suo obiettivo è generare questa cornice soddisfacente.

- **La facilitazione è il connubio di abilità, tecniche e strumenti** per creare le condizioni che permettano uno sviluppo soddisfacente dei processi personali e del gruppo; tanto

nel conseguimento dei suoi obiettivi e nella realizzazione della sua visione, quanto nella creazione di un clima relazionale dove regni la fiducia e una comunicazione fluida, empatica e onesta.

- **Facilitare un processo del gruppo** vuol dire far sì che tutte le voci del campo del gruppo abbiano uno spazio, siano ascoltate e riconosciute.

- La facilitazione, per la quale intenderemo soprattutto "l'arte di accompagnare il processo di un gruppo fino al conseguimento dei suoi obiettivi", cerca anche di **affrontare le difficoltà** menzionate nelle dinamiche organizzative, prendendosi cura e ottimizzando i modi in cui le persone conversano, evitando di influire sul contenuto dei loro scambi e accordi.

- **Facilitare significa "rendere facile"**. La persona che facilita ha come compito quello di appoggiare il gruppo nel conseguimento dei suoi propositi in un ambiente partecipativo che integri le diverse voci, con la sfida che sia più facile raggiungere questi obiettivi con la facilitazione che senza. È una guida imparziale del processo.

- **La persona facilitatrice è al servizio della volontà del gruppo**. È neurale nei contenuti o rispetto al percorso che prende il gruppo, però non nei valori che esso sostiene. Per questo, è importante che nel facilitare all'interno di gruppi o progetti, siamo consapevoli di come ci poniamo rispetto ad essi, se possiamo accompagnarli, o se toccano qualche limite che fa sì che sia difficile accompagnarli.

- Il successo della facilitazione non si misura solo attraverso l'efficacia nel conseguimento degli obiettivi, ma anche con **l'attenzione al processo e alle persone.** Nel gruppo bisogna soddisfare in maniera equilibrata le necessità individuali e del gruppo, raggiungere obiettivi comuni, generare uno spazio di fiducia per esprimere le emozioni, prevenire e trasformare conflitti, ecc.

- **La facilitatrice ha la funzione di accompagnare il gruppo** nel processo che si sia proposto. La persona che facilita è a servizio della volontà del gruppo, che in qualsiasi momento può optare per scegliere un'altra persona. Per svolgere le funzioni del proprio ruolo e non oltrepassarne i limiti, chi facilita non dovrà esprimere opinioni distorte né personali rispetto ai contenuti e non interverrà nella discussione come partecipante. La riunione del gruppo è uno spazio creativo nel quale i partecipanti crescono continuamente e continuamente apprendono, così come chi facilita.

- **La facilitazione richiede un codice etico di lavoro.** Le diverse organizzazioni, nazionali o internazionali, che lavorano sulla facilitazione hanno spesso un proprio codice etico (vedi per esempio IAF - International Association of Facilitators, IIFAC - International Institute of Facilitation and Change).

Alcuni trucchi e compiti per svolgere il ruolo della facilitazione

Presentiamo, a mo' di consiglio, alcuni punti fondamentali che crediamo possano essere d'aiuto a svolgere il ruolo:

- Creare un ambiente di fiducia e sicurezza.
- Far sì che il gruppo continui a percorrere la strada per raggiungere i propri obiettivi.
- Equilibrare la partecipazione e incoraggiare perché si ascoltino tutte le voci.
- Mantenere gli accordi di comunicazione e di funzionamento che sono stati raggiunti.
- Prendere nota delle idee chiave e raccogliere informazioni rilevanti per il gruppo rispetto al proprio processo.
- Essere neutrali rispetto al contenuto, non solo formalmente ma a livello più profondo.

Alcune qualità su cui lavorare a livello personale o meta-abilità per la facilitazione:

- Coltivare un'attitudine obiettiva, uno sguardo apprezzativo e da principiante.
- Lavorare sul proprio equilibrio emozionale e sulla capacità di accogliere e processare le proprie emozioni.
- Mantenere un'attitudine di accoglienza, calore, pazienza e flessibilità: ciò migliorerà la capacità di creare fiducia nel gruppo.
- Acquisire e allenare la resistenza fisica.
- Affrontare il conflitto con scioltezza e risorse, facendo del senso dell'umorismo uno strumento fondamentale nel proprio lavoro.
- Sviluppare abilità di ascolto e comunicazione, che favoriscano una comunicazione chiara e evitino le interpretazioni e giudizi.
- Esercitare la memoria e lavorare sull'attenzione.
- Riconoscere e correggere i propri errori.

Accordi di base per la facilitazione

Tra le prime cose che facciamo quando accompagniamo un gruppo, c'è quella di creare il **contenitore**: questo vuol dire stabilire e condividere una serie di accordi per lo spazio facilitato, che ci aiuteranno a creare un clima chiaro e sicuro per sviluppare il nostro lavoro.
Forse ci risparmieremmo molti fastidi se avessimo sangue freddo nell'iniziare una campagna, un'azione, qualsiasi attività che serva all'interno di un gruppo e dedicassimo un po' di tempo ad elaborare questi accordi.
Questi accordi di base ci mettono chiaramente di fronte a quali impegni prendiamo rispetto al funzionamento interno e che valori regnano a un livello non consapevole nel nostro gruppo.
Questo porta molta chiarezza alle persone che da un certo punto di vista sono rilassate al livello interno, perché conoscono quale forma prende l'impegno con il gruppo.

A volte pensiamo che certi accordi siano scontati, e che non serva parlarne in nessuna riunione; quando meno ce lo aspettiamo, possono però emergere situazioni dalle quali capiamo che abbiamo sottovalutato un "sentire comune" che davamo per scontato. Per questo, per iniziare, mettiamo in chiaro gli accordi sulla facilitazione. Elenchiamo qui alcuni accordi di base per riunioni o sessioni facilitate che usiamo comunemente.

- Una o più persone ricopriranno il ruolo della facilitazione in ciascuna riunione, col consenso del gruppo. Nominiamo esplicitamente queste persone; se esistono altri ruoli come co-facilitatrice, guardiano del tempo eccetera, informiamo anche su questo.

- Tutte le persone hanno il diritto a partecipare.

- Puntualità: iniziamo e terminiamo all'orario stabilito.

- Parlare di me, in prima persona, filtrando le accuse (linguaggio "tu") o evitando di parlare per gli altri (linguaggio "noi").

- Preparare un ordine del giorno o un'agenda chiara e cercare di rispettarla (o informare sui cambiamenti di programma che potrebbero emergere).

- Attitudine di ascolto e apertura: in buona parte degli spazi parleremo a turno e una dopo l'altra, dando priorità agli interventi di persone che non hanno ancora parlato, prima che parlino ancora quelle già intervenute.

- Confidenzialità: i temi personali e di gruppo che emergono durante l'incontro non devono essere discussi con persone esterne. Questo accordo è importante per creare uno spazio sicuro e intimo dove affrontare anche situazioni difficili.

- Rispetto della propria persona: "nessuno può prendersi cura di me stess* meglio di me stess*". Se le persone hanno bisogno di bere, sedersi in un certo modo, possono farlo. Se il prendersi cura di sé vuol dire abbandonare lo spazio del gruppo, bisogna informare la persona che sta facilitando prima di farlo.

- Rispetto reciproco e auto-facilitazione: le persone che partecipano al processo cercheranno di aprirsi a ciò che il processo trae e porsi al suo servizio. Questo significa cercare di auto-facilitarci, al di là del ruolo formale della facilitazione, ricordandoci questi accordi. La cura dello spazio fisico e delle altre persone è anch'essa una co-responsabilità del gruppo.

- A volte usiamo alcuni segni di linguaggio gestuale per rendere più agile lo spazio della riunione e gli interventi ("segnali di mano").

Una volta presentati, risulta interessante fornire uno spazio per raccogliere alcuni accordi che il gruppo ha di solito e aggiungerli, o per aggiungere necessità specifiche (diversità linguistica, diversità funzionale…).

Anche se la "Guida pratica a facilitazione e metodo del consenso" di Bea Briggs[14] presenta un approfondimento riguardo a questo, nominiamo alcuni **ruoli che possono essere necessari in una riunione facilitata** oltre al ruolo della facilitazione e co-facilitazione, molti di questi opzionali e presenti solo a seconda delle circostanze:

- **Verbalista**: prende appunti di ciò che si sta dicendo e delle decisioni prese, per poi metterli a verbale (necessario).

- **Guardiana della memoria:** una persona che prende appunti rispetto a ciò che sta succedendo e che possa avere sotto mano i verbali/documenti del gruppo nel caso siano necessari (visione comune del gruppo, verbali di decisioni e riunioni precedenti…)

[14] Briggs, Bea. Guida pratica a facilitazione e metodo del consenso. Terra Nuova edizioni.

- **Guardiana del tempo:** sta attenta al tempo e fa rispettare i momenti di pausa e ritorno allo spazio del gruppo (necessario, a volte questo ruolo è assunto dalla co-facilitatrice).

- **Scriba**: una persona che scrive sul cartellone/lavagna tutto ciò che ritiene necessario (abitualmente può essere la co-facilitatrice, però magari a volte serve un'altra persona).

- **Varie persone che si occupino de* bambin***, se non possono rimanere nello spazio del gruppo senza interrompere o essere in pericolo (accompagnatori, baby sitter).

- **Una persona che prepara qualcosa da mangiare** a metà mattina o metà pomeriggio (opzionale).

- **Responsabile di cura e bellezza** dello spazio: si occupa di mettere a posto e pulire la sala (opzionale).

- **Accoglienza**: si occupa di accogliere le persone che stanno arrivando (opzionale).

Per praticità, citiamo anche alcuni elementi materiali o dello spazio che aiutano chi facilita a svolgere più agevolmente il proprio lavoro: un posto dove scrivere in grande (lavagna grande o lavagna a fogli), pennarelli e matite di vari colori, nastro adesivo, orologio, fogli da riutilizzare ecc.

Un possibile ciclo di vita per i gruppi

In questo lavoro vogliamo contestualizzare i gruppi come elemento vivo, che mostrano anche degli schemi cronologici ripetuti o "cicli di vita".

Esistono varie mappe per il ciclo di vita dei gruppi, con diverse prospettive. Innanzitutto, mettiamo in chiaro che questa è una descrizione approssimativa e che quello che cerchiamo di ottenere sono schemi della fasi di vita dei gruppi che ci permettano di capire meglio i momenti che stanno vivendo, di cosa possono aver bisogno come gruppo e come accompagnarli adeguatamente dal punto di vista della facilitazione.

Ci baseremo su un lavoro sviluppato da Scott Peck, un pioniere nel mondo delle comunità cristiane di base, che sviluppò un lavoro sulle tappe della creazione e sviluppo delle comunità.

Ci sono due caratteristiche principali del ciclo di vita dei gruppi:

- **Come qualsiasi altra relazione, i gruppi iniziano con una fase di seduzione più mondana,** durante la quale mostriamo agli altri la nostra parte "più luminosa" o, in altri termini, solo le parti che crediamo possano piacere agli altri. È qualcosa di simile all'innamoramento. Poco a poco, inizieremo a poter vincere questa "bidimensionalità" che presuppone il mostrarci in modo tanto controllato, e cominceremo a scoprire anche quello che ci mette alla prova e ci risulta difficile degli altri. Arriverà il momento del caos, della confusione, del disincanto… Quando iniziamo a liberarci del desiderio di piacere, possiamo iniziare ad accettarci veramente, a costruire il legame e a poterci mostrare e incontrare con gli altri. E per questa via, poco a poco, con molto va e vieni, incontreremo poco a poco l'intenzione comune del gruppo e accederemo al potere collettivo come gruppo.

- **L'evoluzione di un gruppo non è lineare, ma ciclica.** Questo vuol dire che, per esempio, ogni volta che un gruppo apre i suoi confini, tornerà, anche se per meno tempo, a questa fase di innamoramento, fino a capire come riconfigurarsi rispetto alla nuova situazione. Quanto più allenato e consapevole è un gruppo, minore sarà questo tempo. Allo stesso modo, in questa evoluzione ciclica dei gruppi, quando il gruppo si incontra con qualcosa di sconosciuto e che lo mette alla prova, a volte torneranno il caos e il vuoto. **Questi momenti ciclici di vuoto ci portano alla necessità di riflettere come gruppi, di essere creativi per ricostruirci e di vedere cosa possiamo trasformare per facilitare l'evoluzione nostra e del gruppo.** In qualche modo, il vuoto è lo spazio del lasciar andare per lasciar venire, perché "il vuoto è pieno di possibilità" e in sé contiene tutto. È un momento prezioso per l'evoluzione e l'apprendimento e, allo stesso tempo, i gruppi e le persone non possono restare nel vuoto in maniera prolungata, poiché serve un terreno che li sostenga.

Nella figura seguente, condividiamo una prima mappa del ciclo di vita dei gruppi, basato sul lavoro di Scott Peck e Tuckman e Forsyth.

STABILE

APOGEO

ARISTOCRAZIA

ADOLESCENZA

DIVORZIO

INVECCHIAMENTO PREMATURO

IMPRENDITORE INSODDISFATTO

INIZIO DI BUROCRAZIA

CRESCITA

SINDROME DEL FONDATORE

BUROCRAZIA

INFANZIA

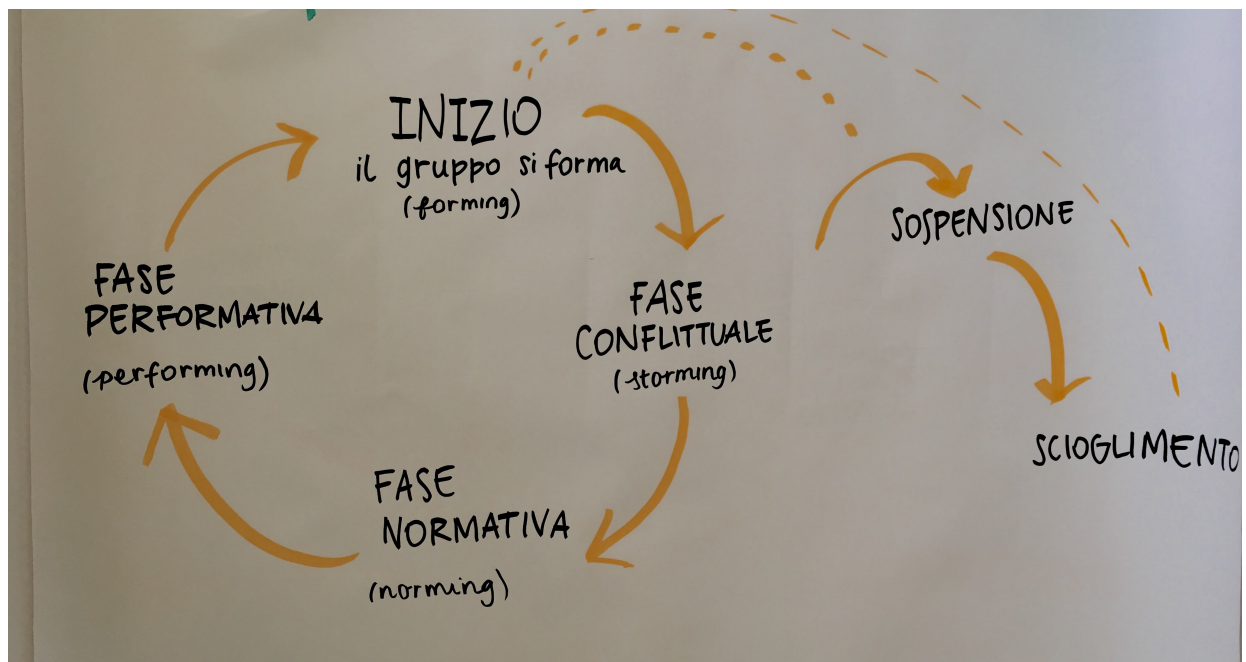
MORTALITÀ INFANTILE

AVVENTURA

INNAMORAMENTO

MORTE

PASSI NECESSARI

PASSI EVITABILI

Oltre a questa mappa, forniamo un altro strumento, basato sui cicli di vita organizzativi. Questa visione ci permette di vedere le diverse tappe del cambiamento che fanno parte della vita di un gruppo. Come abbiamo già detto, non si tratta di un processo lineare né di un percorso con solo due ramificazioni (quelle di crescere in determinato modo o morire). **Sono semplicemente indicazioni dei rischi o conflitti abituali dei gruppi in determinati momenti della propria storia di vita.**

Nel momento di stabilità, nella parte superiore della curva, appaiono altri cammini, che pochi gruppi sviluppano. Si tratta di altri sentieri, di pietre miliari o di tappe basate sulla trasformazione del mondo conosciuto fino ad ora dalle persone e dai gruppi, spazi ancora da esplorare: il cambiamento di ideologia del gruppo, essere capace di superare i sistemi di dominio-sottomissione per creare sistemi di equivalenza/diversità, dove si esprima il femminile e si disegnino nuovi spazi di gruppo inclusivi, un nuovo paradigma di processi e partecipazione di gruppo.
Mettiamo in chiaro che intendiamo stabilità come qualcosa di dinamico: i gruppi, come sistemi viventi non giungono a uno stato di equilibrio stazionario; quella situazione in cui nulla cambia altro non è che la morte.

Ringraziamenti

Mi piacerebbe ringraziare molte persone che hanno contribuito direttamente o indirettamente alla creazione di questo materiale; persone con le quali sono cresciuto e formato, che mi hanno trattato con riconoscimento e affetto, con le quali ho appreso e continuo ad apprendere questa arte, così come apprendo dalla vita, vivendola insieme ad esse.
Grazie in particolare a Mabel Cañada, dell'ecovillaggio Lakabe, per la sua visione convinta della facilitazione come strumento necessario di cambiamento sociale e per renderla accessibile.
A Mauge Cañada, del progetto di convivenza Arterra Bizimodu, per la sua fonte infinita di risorse e per prestare molti dei suoi materiali.
A "Ulises", per I semi piantati nel cammino della facilitazione e nella sua visione pioniera dei quattro spazi della facilitazione.
A Guhuyapati, del progetto Ecodharma, per ispirarmi e essere compagno di una visione della facilitazione che mette in dialogo la trasformazione interiore con la trasformazione sociale.
A Carlos Meca, per la sua generosità nel condividere la sua conoscenza sulla Comunicazione empatica e l'ascolto attivo e per il cammino condiviso che continua ancora oggi.
E a Stathis Mavridis, Barbara Stützel, Paloma Zamora, Ana Pérez… per il cammino che condividiamo e per continuare a crescere insieme.
In particolare a Martina Francesca per condividere il sogno e il cammino per portare in Italia il corso annuale di facilitazione e altri semi.
A Dario Ferraro e Rebecca Zaccarini per la dedizione e l'entusiasmo nel tradurre questi appunti.
E tutte le persone che emergono, che vengono a formarsi e a tutti coloro che mettono la loro fiducia nel nostro lavoro e si aprono a essere facilitate. Sono state e sono le mie maestre.

A tutte loro, semplicemente, grazie.

Bibliografia e fonti

Fonti

Cañada, Mabel y Cañada, Mauge. El grupo y la facilitación.
Plaza, Aua. Escucha, género y facilitación.
https://desaprendiendo.noblogs.org/files/2017/04/Escucha-g%C3%A9nero-facilitaci%C3%B3n-CreativeCommons.pdf

Note nel testo

1 - Macy, Joanna, Young Brown, Molly. Coming Back to Life. Practices to reconnect our life, our world. New Society Publishers.
Lovelock, James. Gaia. Nuove idee sull'ecologia. Bollati Boringhieri.
Abdallah, Mauricio; Agudelo, Guillermo; Sandín, Máximo. Darwin, el sapo y la charca. Cauac Editorial Nativa
Sandín, Máximo. Pensando la evolución, pensando la vida. Cauac Editorial Nueva.
Capra, Fritjof. La rete della vita. BUR edizioni.

2 - Latouche, Serge. La scommessa della decrescita. Feltrinelli.

3 - Illich, Ivan. La convivialità. Red Edizioni

4 – Lewin, Kurt. Field theory in social science: selected theoretical papers, (1951; trad. it., Teoria e sperimentazione in psicologia sociale, 1972).

5 - Mindell, Arnold. Essere nel fuoco. Terra Nuova edizioni

6 - Escorihuela, José Luis “Ulises”. Modelo de efectividad grupal.
http://www.facilitacion.org/wp-content/uploads/2015/09/Modelo-efectividad-grupal.pdf

7- Federici, Silvia. Calibano e la strega. Le donne, il corpo e l’accumulazione originaria. Mimesis Editore

8 - Scharmer, Otto. Teoria U. I fondamentali. Principi e applicazioni. Guerini Next 2018.
Scharmer, Otto. Theory U: leading from the future as it emerges. Berrett-Koehler Publishers.

9 - Castañeda, Carlos. Gli insegnamenti di Don Juan. BUR.
Capra, Fritjof. Il tao della fisica. Adelphi.

10 - Rosenberg, Marshall. Le parole sono finestre (oppure muri). Introduzione alla comunicazione nonviolenta. Esserci Editore.

11 - Miguel Plaza “Aua” - Esplorando il contorno di un gruppo. http://www.facilitacion.org/explorando-el-contorno-de-un-grupo

12 - Freeman, Jo. The tyranny of structurelessness.
https://www.jofreeman.com/joreen/tyranny.htm.

13 - Briggs, Bea. Guida pratica a facilitazione e metodo del consenso. Terra Nuova edizioni.

Come usare questi materiali?

Licenza d'uso di questo lavoro originale. Creative Commons.

Per qualsiasi dubbio sull'uso di questi materiali, contatta:

Aua Plaza - desaprendiendo@riseup.net